

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PATRÍCIA RAMALHO DE PAULA

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE MARKETING SOCIAL: O CASO NATURA

CURITIBA
2014

PATRÍCIA RAMALHO DE PAULA

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE MARKETING SOCIAL: O CASO DA EMPRESA
NATURA**

Trabalho de conclusão de Curso
apresentado ao curso de MBA em
Marketing com Ênfase em Vendas do
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração - Universidade Federal do
Paraná, como requisito à obtenção do título
de Especialista em Marketing.

Orientadora: Prof(a) Dr(a) Danielle
Mantovani Lucena da Silva

CURITIBA

2014

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE MARKETING SOCIAL: O CASO DA EMPRESA NATURA

Patricia Ramalho de Paula
Danielle Mantovani Lucena da Silva

1

RESUMO

Ao se deparar com as premissas do Marketing Social qualquer estudante da área de negócios, irá notar no primeiro momento, uma gama de assuntos aparenta proximidade. Assistência social, empreendedorismo social, filantropia, investimento de impacto, responsabilidade social, entre outros conceitos, fazem parte do rol vocabular institucionalizado nas organizações, contudo nem sempre sabemos diferenciar suas propostas e nem entendê-los como prática. Esse é hoje um esforço global, que une vários laboratórios ao redor do mundo. Participando de maneira modesta e restrita dessa temática, o artigo a seguir se dispõe a recuperar alguns conceitos e demarcações teóricas a respeito do Marketing e do Marketing Social, assim como também se propõe a dialogar com o leitor a respeito do papel desse viés organizacional, que pode ser entendido tanto como uma forma reducionista de abordar algumas questões sociais, como também pode ser visto como uma ferramenta de gestão que aumenta a eficácia de alguns processos. Ao longo dos capítulos essas questões serão exploradas e pretendem culminar na eleição de um ponto de vista a cerca do Marketing Social.

PALAVRAS- CHAVES: Marketing. Marketing Social. Gestão. Gestão Social.

ABSTRACT

When the subject is Social Marketing, a range of issues surrounding appears. Social assistance, social entrepreneurship, philanthropy, impact investing, social responsibility, among others concepts are part of the institutionalized vocabulary list used by organizations around the globe. However, what do they really mean? How these concepts are connected? Understand them as a proposal and check how they are working on practice is a global effort that unites various "laboratories" around the world. Joining modest and restricted to this theme, the following article sets out to recover some theoretical concepts and demarcations about Marketing and Social Marketing, as well as proposes a dialogue with the reader about the role of this organizational bias that can be understood as both: a reductionist approach to address some social issues, but can also be seen as a management tool that increases the efficiency of some processes. Throughout the chapters these issues will be explored and they will culminate in the election of a point of view about Social Marketing.

KEY WORDS: Marketing. Social Marketing. Management. Social Management.

1 Professora Doutora em Administração

2 Coordenadora de Relações Institucionais - Letras Português (UFPR).

1 INTRODUÇÃO

Ao se estudar Marketing como ferramenta comportamental, assume-se o viés do Marketing Social como manipulador comportamental, agente agregador de legitimidade pela venda de uma imagem positiva e preocupada com o meio ambiente e com a sociedade em geral, envolvendo para isso conceitos como Ética Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social.

Contudo, ao se entender Marketing como uma ferramenta de gestão, à deriva das tendências institucionalizadas de legitimidade, percebe-se que esse viés contabiliza uma construção social na soma de vários elementos, dentre eles a imagem da organização como um todo e o contexto socioeconômico onde ela está inserida.

Em termos de contexto o que se tem de cenário é um período pós Globalização em meio ao detrimento do local pelo global, o aprofundamento das diferenças sociais, e a velocidade e superficialidade das informações.

Dentro desse escopo, pode-se condicionar a responsabilidade social ao viés de manutenção do sistema mercantilista, reduzindo-a à preocupação direcionada com o cálculo utilitário de consequências dessa ação, para cumprir a agenda organizacional da longevidade e da legitimidade, como se elas fossem adquiridas pelo enxoval do lucro, da imagem de sucesso, da relação positiva com mesmo que superficial com os stakeholders, reforçando a marca. Mas será que é só essa a força motriz de uma organização quando o assunto é Marketing Social?

A fim de se ter cenário de reflexão essa pesquisa apresentará primeiramente os contextos e conceitos de Marketing e Marketing Social no ambiente internacional e nacional, suas ferramentas, seus contrapontos e um estudo de caso ilustrativo que servirá como âncora para as observações dos dados coletados.

2 MARKETING SOCIAL

Iniciando pelo conceito de Marketing, que é até certo ponto plural, mas que tem uma forte tendência a ser compreendido como uma ferramenta de solução universal, por ser considerado como uma fonte segura de regulação

comportamental da população, através de um ferramental de gestão que envolve comunicação, propaganda e publicidade. MENDONÇA E SCHOMMER (2000) ressaltaram a diversidade de significados quando comentaram sobre *“uma diluição conceitual e o emprego inadvertido de um mesmo conceito para designar práticas diferentes”*. Com o passar do tempo o conceito extrapola o ferramental e o torna chave para o sucesso absoluto, independente das circunstâncias, e o Marketing adquire um viés de charlatanismo considerável.

Abrindo um pouco mais esse caminho podemos citar alguns autores: COBRA (1997), SCHIAVO (1999) e PAGLIANO *et al* (1999) citam o conceito de Marketing admitido pela AMA – American Marketing Association:

Marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do portador ao consumidor. É o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e/ ou serviços com vistas a criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações.

Para o papa do Marketing: KOTLER (1980), citado por SCHIAVO (1999, p.26):

Marketing é a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos.

Essas abordagens do Marketing mostram um grande percentual de dualismo pois associam o Marketing à venda e a sua disposição para servir a um mercado dentro de uma lógica mercantilista de lucro pelo lucro. Mas, a partir de 1969 um rol de autores, incluindo obviamente KOTLER, começa a introduzir as dimensões sociais do Marketing, tornando-o integrado, considerando nesse bojo um bem-estar a longo prazo em detrimento da resolução de desejos a curto prazo, mudando seu status de disciplina direcionada para aumento de vendas para ciência comportamental concebida a partir de um sistema de trocas, e a partir disso ele ganha um caráter holístico,

capaz inclusive de melhorar as condições de pobreza do mundo pela análise e ação em alguns indicadores, que tendem ao superficialismo.

Para KOTLER E LEE (2010 p.73) o conceito de Marketing Social é:

O Marketing Social é um processo que aplica os princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e fornecer valor a fim de influenciar os comportamentos do público-alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidade), bem como o público-alvo.

Se primeiramente KOTLER entendia o Marketing Social como um vetor para a eficiência de agentes sociais de mudança, ele mesmo pondera posteriormente afirmando que os profissionais de Marketing Social precisam equilibrar alguns fatores para obterem sucesso de mercado: lucros, desejos e interesses sociais.

MARKETING SOCIAL - PRINCIPAIS EVENTOS E PUBLICAÇÕES			
DECADA	TÍTULO	LOCAL	AUTORES
70	Social Marketing: An Approach to Planned Social Change - artigo pioneiro no uso do termo em 1971 Outros autores juntam vozes	Journal of Marketing	KOTLER, P. ZALTMAN, G. ANDREASEN, A. MINTZ, J. SMITH, W.
80	Termo é cunhado pelo Banco Mundial e OMS Revisão Literária do Termo - autores referenciam a falta de rigor no uso do termo em 1981 Social Marketing and Public Health Intervention - adota o termo no ramo da saúde em 1988 Social Marketing - Strategies for Changing Public Behavior em 1989/ edições 2002 e 2008	Journal of Marketing Health Education Quartely Livro	BLOOM, P. NOVELLI, W. LEFEBVRE, R. FLORA, J. KOTLER, P. ROBERTO, E. LEE, N.
90	São criados programas universitários Muitas publicações ocorrem	Center for Social Marketing Department of Community and Family Health 1992 American Psychologist artigo artigo 1994 Social Marketing Quartely Livro 1995 Marketing Social Change 1999 Social Marketing Institute é criado Livro Fostering Sustainable Behavior	University of Strathclyde/ Glasgow University of South Florida PROCHASKA, J. DICLEMENTE, C. NORCROS, J.C. University of South Florida ANDREASEN, A. Georgetown University SMITH, W.
2000	livro Social Marketing: Principles and Practice 2003 National Social Marketing Centre 2005 10a Conferencia anual sobre Inovações em Marketing Social 2006 livro Social Marketing em 2006 19a Conferencia Anual do Marketing Social na Saúde em 2008 1a Conferencia Mundial do Marketing Social em 2008	Australia Londres Brighton	DONAVAN, R. HADLEY, N. FRENCH, J. STEVENS, C. ANDREASEN, A.

Fonte: Social Marketing: Influencing Behaviors for Good (Sage, 2008)

Resumindo as ideias de KOTLER a respeito de Marketing Social elas entendem o problema da pobreza como algo a ser solucionado em um ato de consultoria, sem perceber a construção social que ela representa. Uma questão muito mais caleidoscópica do que a perspectiva problema x solução.

Dessa forma, as aplicações das perspectivas e das soluções de Marketing Social se resumem em alguns pontos:

- Segmentação do Mercado da Pobreza: por mercado-alvo, por nível, nicho de problemas (formulação de indicadores);
- Escolha das prioridades no Mercado-Alvo: utilização de modelos;
- Escolha dos comportamentos desejados;
- Levantamento de barreiras, benefícios e concorrência;
- Desenvolvimento de um Plano de Ação com abordagem integrada: envolve histórico, propósito e foco; análise da situação; perfil do público-alvo, objetivos e metas do marketing, fatores que influenciam a adoção do comportamento, declaração de posicionamento, estratégias do mix de marketing, plano de monitoramento e avaliação, orçamento, plano de implementação e gestão de campanha.

Hoje se pode ir muito além desse protótipo. O Marketing Social poderia ser mais eficaz se extrapolasse o papel de ferramenta mercadológica reducionista, e passasse a ser uma célula sensibilizadora para o envolvimento das empresas e indivíduos na engrenagem social, com criatividade, dignidade e percepção. Se ele propusesse ser um canal de compreensão entre as conexões que edificam as empresas e as comunidades como um sistema realmente integrado.

Em termos de Brasil, o conceito de Marketing foi introduzido por Prof. Karl Boedecker em 1954 no curso de administração da Fundação Getúlio Vargas, e nessa época o Marketing respondia por “Mercadologia” e “Mercadização”, foi só com a contribuição de Marcos Cobra que o conceito ganhou mais peso. Já o conceito de Marketing Social surge ao redor de 1960 através da ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas), antes mesmo da publicação dos anos 70 de KOTLER.

O primeiro momento de responsabilidade social empresarial no Brasil foi marcado pela solidariedade e filantropia, um ranço que ainda permanece na ótica de alguns grupos empresariais e sociais e que difere tão profundamente em questão cultural a abordagem de impacto social vinda de fora do país. A cultura brasileira sempre foi mais ligada à esmola do que ao investimento em se tratando de apoio financeiro para ações sociais, assim como também tende ao assistencialismo ao invés do empoderamento em se tratando de prática e não apenas de discurso.

Um belo exemplo de responsabilidade empresarial dissociada do conceito de Marketing Social e ligada à filantropia é o próprio caso do Instituto Ayrton Senna que apesar de não estar no escopo do Marketing Social, não deixou de beneficiar e ter um papel importante para todas as pessoas que dele participaram.

Alguns atores sociais permearam esse desenvolvimento no Brasil dentre eles a Kolinos do Brasil, que em 1970 implantou um programa de saúde bucal nas escolas demonstrando sua responsabilidade social. Dentro desse mote, na década de 90, dois movimentos importantes tiveram o Brasil como cenário: a Eco 92, que foi a materialização da Agenda 21 - um apanhado de conceitos que trouxe à tona a temática do meio ambiente, relacionando-o à eficiência e à justiça social, o que sintetiza a premissa da sustentabilidade; e a campanha nacional “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida” aderida pelo movimento PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) e estimulada pelo sociólogo Herbert de Souza.

O Marketing Social, apoiado pela ideia de que todos lutam por uma fatia do mercado, vê na tendência de se pensar a empresa como se pensa o indivíduo, uma oportunidade em expressar o que se é além do que se faz. Daí o crescimento e regulamentação das responsabilidades socioambientais das empresas, através de seus institutos, da profissionalização do terceiro setor, e da criação de um aparato legal para permear essa ação dentro de um panorama que explora as diferenças sociais no controle dos *stakeholders*, mas cuja ação não se resume nisso.

Na linha do Marketing utilitário alguns autores como MELO NETO E FROES (2001, p.74), associam a visibilidade da empresa ao Marketing Social,

apesar de ensaiarem um discurso que a princípio preza pelas boas práticas por si só:

(...) o verdadeiro Marketing Social atua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, com ações que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade. Essas ações de médio e longo prazos garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social (...) a empresa ganha produtividade e credibilidade, respeito, visibilidade, e sobretudo, vendas maiores.

Esses autores apresentam inclusive uma divisão utilitária do Marketing Social e como ela é a base da aliança entre os 1º, 2º e 3º setores:

- Marketing de filantropia: refere-se a doação feita pela empresa a uma entidade beneficiada;
- Marketing de campanhas sociais: veiculam-se mensagens de interesse público através de produtos, organizam-se forças de vendas para determinar um percentual ou dia de vendas a serem destinados às entidades beneficiadas; veiculam-se em mídias televisivas como em novelas, etc;
- Marketing de patrocínio dos projetos sociais: pode se referir à terceiros, com as empresas atuando em parceria com os governos no financiamento de suas ações sociais, e também com patrocínio próprio das empresas através de seus institutos e fundações;
- Marketing de relacionamento com base em ações sociais: utiliza o pessoal de vendas para orientar os clientes como usuários dos serviços sociais;
- Marketing de promoção social do produto e da marca: a empresa utiliza o nome de uma entidade ou logotipo de uma campanha, agregando valor ao seu negócio e gerando aumento das vendas;

O Marketing Social, apoiado pela ideia de que todos lutam por uma fatia do mercado, vê na tendência de se pensar a empresa como se pensa o indivíduo, uma oportunidade em expressar o que se é além do que se faz. Daí o crescimento e regulamentação das responsabilidades socioambientais das empresas, através de seus institutos, da profissionalização do terceiro setor, e da criação de um aparato legal para permear essa ação dentro de um

panorama que explora as diferenças sociais no controle dos *stakeholders*, mas cuja ação não se resume nisso.

THOMPSON E PRINGLE (2000, p.03) respaldam essa linha de raciocínio:

Um programa de marketing para causas sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da causa em si.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo exploratório realizado através de uma revisão de literatura que para isso utilizou como recurso uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos acadêmicos, e ainda a exploração de um estudo de caso, cujo papel é ilustrativo e não de análise em profundidade uma vez que conta apenas com dados secundários.

Para defender esse desenho de pesquisa foram utilizadas as ideias de GIL 2008 (p. 50) que afirma que a pesquisa bibliográfica é *“desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”*. O critério de seleção de leitura foi através das palavras-chave e disponibilidade de acesso gratuita ou subsidiada.

Considerando que nestes tempos de informações em grande quantidade, dispostas muitas vezes de forma prolixa e difusa, em um formato de explosões de informações e/ ou ignorância como cunha WURMAN (1999), nada mais centrado do que preparar um tema de estudo para médio prazo a partir de uma retomada literária como primeiro passo, assim como se desenrola a proposta desta pesquisa.

Estrategicamente se pensou em retomar o conceito de Marketing, evoluindo para o desdobramento do Marketing Social no cenário nacional e internacional, e a partir desses conceitos e contextos estabelecidos, poder-se-ia aproximar novos conceitos de áreas correlatas e poderia se ousar a estabelecer algumas reflexões atrelando a teoria à prática.

Respeitando essa sequência lógica, a primeira leitura dos livros e artigos foi feita para selecionar a literatura a ser expostas e a segunda leitura foi feita a

fim de organizar racionalmente uma ordem de contexto, durante esse exercício um sumário foi confeccionado a fim de se ater a produção de texto à leitura realizada.

O estilo de escrita em diálogo com os textos expostos foi eletivo e tem a intenção de contribuir para a boa compreensão dos leitores, através de um texto suave e ético, obediente às leis de direitos autorais e conforme as normas da ABNT.

Quanto à escolha pela revisão de literatura, ela foi apoiada pelo discurso de NORONHA E FERREIRA 2000 (p.191) que definem esse tipo de estudo como uma produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo oferecendo um relatório sobre assunto e evidenciando novas ideias a respeito para auxílio da ciência em determinado campo, uma vez que abrevia e qualifica o estado da pesquisa sobre o assunto.

FIGUEIREDO 1990 (p.132) quando fala sobre os papéis interligados da revisão literária destaca alguns pontos:

1. Fazem parte integral do desenvolvimento da ciência;
2. Fornecem aos profissionais de qualquer área as informações a cerca do tema, cumprindo seu papel atualizador;
3. Esclarece os objetivos de pesquisa para o autor;
4. Otimiza o tratamento de dados para novas pesquisas.

Ainda para NORONHA E FERREIRA 2000 (p.192) quanto à revisão literária em contrapartida da pesquisa bibliográfica: “ só pode ser feita por especialistas que, além de coletar a literatura, analisam o assunto, acrescentando o seu próprio conhecimento ou domínio da área para o desenvolvimento da mesma”.

Ou seja, uma revisão literária não se encerra na pesquisa bibliográfica mas no diálogo entre ela e as ideias e construções do próprio autor. Ainda desdobrando os aspectos da revisão de literatura, ela pode ser tipificada e dessa forma caracterizada.

Assim, essa pesquisa pode ser considerada como uma revisão de literatura opinativa, de base, temática e de atualização, pois expõe o Marketing Social com conceitos de base e lança alguns pontos críticos para se pensar a respeito.

A fim de se conseguir ilustrar a teoria e em caráter complementar à revisão de literatura, somou-se a ela uma outra abordagem metodológica que nesta pesquisa estará híbrida.

YIN 1994 (p.13) define estudo de caso como um fenômeno identificado para estudo através da sua descrição e análise com base num conjunto de características associados a um processo de recolhimento de dados convergente com a estratégia de análise de dados.

Em virtude do lapso temporal destinado a essa pesquisa, um estudo de caso mais profundo, a fim de identificar mudança ou contexto de práticas próximo da realidade se tornou inviável. Contudo observar os dados secundários do Marketing Social de uma empresa e compará-los com literatura ficou no plano tangível de pesquisa.

Dessa forma o estudo de caso em questão foi efetuado a partir dos dados disponíveis do site da empresa de cosméticos, do relatório de ação 2012/2011 e da correlação dessas informações com a literatura de base.

4 ANALISE DO CASO – EMPRESA NATURA

Os dados a seguir estão disponíveis no relatório anual da empresa de número 11 e envolvem as principais informações sobre a empresa e de seu desempenho no ano de 2012/ 2011.

O relatório é composto de cinco capítulos sendo eles: Nossa Essência, Onde Estamos, No que miramos, Com quem caminhamos, Que pegada deixamos. Os trechos escolhidos para serem reportados nesse trabalho são relativos à identificação dos pontos principais da empresa e questões de sustentabilidade.

Abaixo segue uma imagem referente ao índice:

I. NOSSA ESSÊNCIA

- 3 Razão de Ser
- 3 Visão
- 3 Crenças
- 4 Direcionadores de cultura

2. ONDE ESTAMOS

- 5 Mensagem da Presidência do Conselho de Administração
- 7 Mensagem do Comitê Executivo
- 9 A Natura
- 10 Principais destaques do ano
- 10 Prêmios e reconhecimentos
- 12 Nosso mercado
- 12 Evolução dos nossos compromissos
- 14 Governança
- 14 Conselho de Administração
- 16 Governança Executiva
- 19 Gestão de riscos
- 19 Auditoria interna
- 19 Remuneração da alta gestão
- 22 Sistema de Gestão Natura

3. NO QUE MIRAMOS

- 23 Estratégia e perspectivas
- 24 Infraestrutura suporta crescimento
- 24 Gestão da Sustentabilidade
- 25 Temas prioritários
- 25 Água
- 25 Educação
- 26 Empreendedorismo sustentável
- 26 Mudanças climáticas
- 27 Qualidade das relações
- 27 Resíduos sólidos
- 28 Sociobiodiversidade
- 29 Inovação da inovação

4. COM QUEM CAMINHAMOS

- 31 Qualidade das relações
- 33 Ouvidoria
- 35 Colaboradores
- 47 Consultoras e CNOs
- 53 Consumidores
- 56 Fornecedores
- 58 Comunidades fornecedoras
- 62 Comunidades do entorno
- 65 Acionistas
- 67 Governo

5. QUE PEGADA DEIXAMOS

- 74 Cadeia de Valor Natura
- 75 Geração de Valor Ambiental
- 75 Carbono neutro
- 82 Resíduos Sólidos
- 83 Água e efluentes
- 86 Geração de Valor Social
- 86 Instituto Natura
- 87 Apoios e patrocínios
- 90 Geração de Valor Econômico
- 93 Demonstrações Contábeis
- 127 Sobre o Relatório
- 128 Pacto Global
- 129 Carta de asseguarção
- 131 Índice remissivo
- 135 Expediente

Como pode ser observar já nas primeiras páginas o discurso da Natura aproxima o leitor tanto pelo formato quanto pelas formas de expressão, e também em seu conteúdo abrangente e exploratório. Alguns trechos merecem destaque dentro da prerrogativa desta pesquisa.

Quando o relatório fala sobre a *ESSÊNCIA* da Natura ele comenta a respeito de alguns conceitos importantes para contextualização do leitor e por isso serão citados ao longo dessa análise.

RAZÃO DE SER: é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Esses conceitos são expressos abaixo:

BEM-ESTAR é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

ESTAR BEM é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

VISÃO: a Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

CRENÇAS:

- A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente;
- Acreditam que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações;
- A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade;
- O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações;
- Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo;
- A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações;
- A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

A empresa coloca em seu relatório o conceito de Direcionadores de Cultura, os quais foram criados a partir da essência da empresa para orientar suas escolhas e atitudes.

A empresa relata que os direcionadores foram fruto de um processo colaborativo que envolveu os fundadores da empresa, os membros do comitê executivo e o time de liderança. Eles são:

a) COMPROMISSO COM A VERDADE

Ser autêntico e íntegro, mantendo o compromisso consigo mesmo e com os outros. Defender o que acredita e agir de acordo com o discurso.

b) CUIDAR DAS RELAÇÕES

Fazer junto é melhor. Abrir-se para o outro, com generosidade e empatia, criando um ambiente de confiança com vínculos de qualidade. Reconhecer que o outro é diferente de você, ouvir sem julgamento, respeitar sua opinião, acolhendo divergências em busca do melhor resultado para o todo.

c) APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

Melhorar sempre, evoluir em todas as dimensões: material, emocional, intelectual e espiritual. Buscar continuamente o autoconhecimento, reconhecendo seus próprios talentos e limitações. Criar um ambiente que promova a aprendizagem, o aperfeiçoamento contínuo e reconheça a alta *performance*.

d) FAZER BENFEITO

Ser obstinado em fazer tudo com simplicidade, porém com beleza, qualidade e cuidado com os detalhes. Ter disciplina para cumprir o combinado.

e) INOVAÇÃO

Empreender, ser protagonista, fazer o que nunca foi feito e assumir os riscos. Questionar continuamente o já estabelecido e estimular-se com a busca do novo.

f) DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Entregar permanentemente resultados superiores e valor relevante nas dimensões econômica, social e ambiental. Gerir o curto prazo com o compromisso de construir o futuro da empresa.

g) PRAZER E ALEGRIA

Encarar os desafios do dia a dia com otimismo, leveza e bom humor. Celebrar as conquistas, alimentando o entusiasmo e a energia que nos encorajam a evoluir e a continuar fazendo mais e melhor. Encontrar no trabalho realização,

afinidade com seu propósito de vida, colocando significado em tudo o que é feito.

Quando o relatório fala sobre a *ONDE A NATURA ESTÁ* ele apresenta um discurso mais direto da empresa, como as mensagens de seus administradores e as formas como a empresa é regulada. Alguns trechos abaixo fazem parte desse cenário.

Mensagem da Presidência do Conselho de Administração:

O DESAFIO ÉTICO DO NOSSO TEMPO

Vivemos em 2011 a confirmação de que nosso mundo é insustentável, se mantidos o atual padrão de produção e consumo global e os desequilíbrios socioambientais. A onda de acontecimentos dos últimos anos é eloquente: em 2006, emergiu a consciência dos riscos do aquecimento global provocado pelo homem; dois anos depois, vivenciamos a crise econômica, que ora se aprofunda na Comunidade Europeia. Por fim, desde 2010, acompanhamos com perplexidade as convulsões sociais da Primavera Árabe, de diferentes matizes, mas que têm um aspecto comum: a busca pelos fundamentos de uma sociedade mais justa e igualitária. Acreditamos que somente uma profunda transformação baseada na ética da vida, na qual prevaleçam uma nova lógica de desenvolvimento e uma revigorada governança global, acima de interesses de regiões, países, grupos econômicos, será fonte de esperança para as gerações futuras e para a continuidade da existência humana na Terra.

Se, por um lado, esse cenário nos preocupa, por outro, reafirma nossa determinação de investir os melhores esforços emocionais e intelectuais para que a Natura cada vez mais atue como agente da necessária transformação social. Sempre gerida segundo os princípios da sustentabilidade, na busca pelos melhores resultados – de forma integrada – nas dimensões econômica, social e ambiental. Esse comportamento empresarial em sintonia com as aspirações da sociedade nos impõe a levar a Natura e sua proposta de valor para novas fronteiras e geografias.

Atualmente, o Brasil e a América Latina, nossos principais mercados de atuação, encontram-se em posição privilegiada. Mesmo não estando imunes aos efeitos de um ambiente internacional mais difícil, tendemos a ser menos impactados pelos desequilíbrios globais. A ascensão econômica de um importante contingente populacional, com destaque à participação feminina, parece ter uma envergadura que poderá promover um longo e promissor ciclo de desenvolvimento, ainda que distante de um projeto de desenvolvimento sustentável, que permita a plena inclusão social, a ampliação da distribuição de riqueza e a mitigação de impactos ambientais. Os expressivos investimentos de grandes companhias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos na América Latina comprovam esse cenário ainda muito promissor. Em pouco tempo o Brasil será o segundo maior mercado mundial em nosso setor.

Iniciamos nossa mensagem com uma passagem da recém-publicada obra de Christopher Meyer, professor da Universidade de Harvard, que descreve, de maneira inspiradora, a forma como procuramos empreender o nosso negócio. Somos muito gratos por sua generosa interpretação, que a um só tempo realça nossos traços distintivos e nos estimula a participar de um novo projeto de capitalismo, mais solidário, justo e inclusivo. Acreditamos que nossa trajetória de sucesso reside no fato de historicamente buscarmos o aperfeiçoamento contínuo e soluções inovadoras para os dilemas do tempo presente e do porvir, apreendendo o “espírito da época” e projetando-o para o futuro. Nesse novo contexto, nosso maior desafio será o de unir as novas tecnologias com corações engajados em uma mesma causa. Dessa forma,

vislumbramos a possibilidade de expandir o poder transformador de nossa rede de relações.

O exercício cada vez mais pleno de nossa Razão de Ser, que é promover o *bem estar bem*, nos levará a aperfeiçoar e aprofundar os laços que nos unem às nossas Consultoras, colaboradores, parceiros de negócios e consumidores. Movida por sonhos e pela busca de realização profissional e pessoal, estamos convencidos de que essa comunidade está determinada a promover valores como solidariedade, criatividade e altruísmo, com respeito e reverência à vida.

Assim, reafirmamos o nosso compromisso histórico de estar ao lado de todos aqueles que queiram, reafirmamos o nosso compromisso histórico de estar ao lado de todos aqueles que queiram participar dessa urgente construção coletiva da humanidade.

Com a amizade de

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

GUILHERME PEIRÃO LEAL

Copresidentes do Conselho de Administração

. *“A Natura é provavelmente o exemplo mais evoluído que vimos até o momento de empresa que gerencia seu mundo em todas as suas cores e maximiza o valor agregado de sua ecologia” **

** Christophear Meyer, Standing on the sun: How explosion of capitalism abroad will change business everywhere*

Mensagem do Comitê Executivo

AS BASES DA NATURA DO FUTURO

Nos últimos cinco anos, promovemos uma profunda transformação na Natura. Praticamente dobramos de tamanho entre 2007 e 2011, e os resultados alcançados demonstram a consistência de nossa estratégia: as Consultoras e Consultores passaram de 718 mil para 1,4 milhão, elevando os pedidos de produtos de 9 milhões para expressivos 17 milhões ao ano; já o Ebitda saltou de R\$ 700 milhões para R\$ 1,4 bilhão, e a receita líquida avançou de R\$ 3 bilhões para R\$ 5 bilhões. A participação das Operações Internacionais, por sua vez, saiu de 4,4% e alcançou 9%. Para dar suporte a esse ciclo de crescimento, realizamos uma grande evolução em nosso modelo logístico, desenvolvemos e atraímos novas lideranças cada vez mais identificadas com nossa cultura e comportamento empresarial, implantamos um sistema de gestão estruturado em Unidades de Negócios e Unidades Regionais, e prosseguimos investindo em inovação, seja na concepção dos produtos, na gestão dos impactos ambientais e em nosso modelo comercial.

Em 2011, realizamos o maior investimento de nossa história, destinando cerca de R\$ 350 milhões para ampliação de produção, evolução do modelo logístico e maior e melhor uso da tecnologia da informação, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. Trabalhamos na mudança de patamar de nossa infraestrutura para que nossos produtos cheguem cada vez mais rápido às mãos das nossas Consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões dos gases causadores do aquecimento global.

Devemos reconhecer que a implementação simultânea de novos sistemas de captação de pedidos e a evolução no nosso modelo logístico, com a abertura de novos CDs, provocou instabilidade em nossas operações,

afetando a prestação dos serviços e a qualidade das relações. Ao mesmo tempo enfrentamos uma redução na eficiência comercial e mercadológica. A combinação desses dois fatores repercutiu nos resultados, que ficaram abaixo das nossas expectativas, exigindo ajustes no plano durante o ano.

Estamos empenhados em assegurar uma maior assertividade de nossas promoções, equilibrando melhor a parcela feita de forma centralizada e a gerida regionalmente. E temos a certeza de que as mesmas evoluções na infraestrutura permitirão que alcancemos um padrão de serviços que amplie os diferenciais competitivos de nossa marca.

O ano também nos trouxe novas oportunidades. Passado um período de significativa expansão do nosso negócio por meio do crescimento do canal de vendas, que possibilitou um aumento de penetração de nossos produtos nos lares brasileiros de 40% para 60%, identificamos espaço para evoluir em nossa estratégia, que passa a privilegiar o ganho de produtividade de nossas Consultoras pelo aumento da frequência de compra dos consumidores e da variedade de produtos adquiridos. Afinal, temos a marca preferida do mercado e nossas Consultoras já se relacionam com 100 milhões de consumidores no Brasil.

Seguimos entusiasmados com a expansão de nossas Operações Internacionais, fruto do trabalho de um time de liderança de alta qualidade, combinando colaboradores com vivência na Natura e com conhecimento dos mercados locais. Na Argentina, Chile e Peru, países em que nossas operações estão no estágio de consolidação, crescemos a um ritmo de 36% ao ano em moeda local ponderada, melhoramos significativamente nossa rentabilidade e estamos entre as marcas preferidas do nosso setor. Em 2011, demos continuidade à implementação da manufatura local com o início da produção na Colômbia, duplicamos o Centro de Distribuição no México e começamos a colher os primeiros resultados da “Red de Relaciones Sustentables” (Rede de Relações Sustentáveis), inovação de nosso modelo comercial, desenvolvida especialmente para atender ao mercado mexicano, estimulando o empreendedorismo socioambiental, uma novidade na indústria da venda direta.

No plano econômico, nossa receita líquida avançou 8,9%, e o Ebitda cresceu 13,4%. No âmbito social, ampliamos a distribuição de riqueza para os nossos principais públicos de relacionamento. Os ajustes ao longo do ano impactaram o clima organizacional e as instabilidades no nível de serviços afetaram a satisfação de nossas Consultoras. Já na dimensão ambiental, alcançamos as metas de redução de emissões e de uso de recursos naturais, como água e energia.

Ao mesmo tempo em que promovemos evoluções em múltiplas frentes, avançamos na direção de uma nova perspectiva para os negócios. Estamos especialmente motivados com o futuro da venda direta. Desde sempre, acreditamos na capacidade empreendedora e transformadora de pessoas, engajadas em propósitos comuns. Num mundo cada vez mais conectado digitalmente, onde o tratamento personalizado para cada consumidor ganha relevância, a venda direta tem uma grande oportunidade de continuada expansão. Vislumbramos um futuro no qual a relação entre Consultoras e consumidores será apoiada por alta tecnologia de informação e pelas redes sociais, campo onde os serviços podem evoluir muito e, ao mesmo tempo, ampliar a geração de valor para todos os envolvidos.

Inspirados pelo contínuo desejo de ver nossa marca alcançar novos espaços, reafirmamos nosso entusiasmo em prosseguir com todos aqueles que fazem parte da comunidade Natura, dando cada vez mais significado à rede de relações que construímos.

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI Diretor-presidente

JOÃO PAULO FERREIRA Vice-presidente de Operações e Logística

JOSÉ VICENTE MARINO Vice-presidente de Negócios
MARCELO CARDOSO Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade
ROBERTO PEDOTE Vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação.

Ainda dentro desse tópico a história da Natura é contada, assim como é caracterizado seu ramo de atuação, como a empresa lida com canais de venda, onde estão seus escritórios comerciais e a respeito da sua ação internacional. Eles ainda citam a respeito do Centro Avançado de Tecnologia em Paris (França), onde desenvolvem pesquisas de novas tecnologias, atentos às tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar.

Prosseguindo a contextualização alguns tópicos são abordados:

PRINCIPAIS DESTAQUES DO ANO

ECONÔMICOS

- A receita líquida da Natura alcançou R\$ 5.591 milhões, com crescimento de 8,9%;
- Chegaram a um Ebitda de R\$ 1.425 milhões, margem Ebitda de 25,5%, e lucro líquido de R\$ 830 milhões, margem de 14,9%;
- Operações Internacionais apresentaram crescimento vigoroso de 40% da receita líquida em moeda local ponderada (35,4% em reais), e já representam 9% do negócio;
- Realização do maior investimento da nossa história. Destinamos R\$ 350 milhões (Capex) a projetos de produção, logística e tecnologia;
- Instabilidades nas operações em função da mudança de sistemas de captação, associadas a um ritmo de crescimento econômico menor do País, e do setor fez que a empresa crescesse menos do que havia projetado.

AMBIENTAIS

- Lançamento do Programa Amazônia que tem como meta gerar cerca de R\$ 136 milhões em volume de negócios na região em 2012;
- Realizaram o primeiro inventário da água considerando abordagem de Pegada Hídrica, que servirá de diagnóstico e base para elaboração de nova política de gestão da água;

- Aplicaram a nova metodologia para a seleção de fornecedores que considera, além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais;
- Reduziram 25,4% das suas emissões relativas de GEE de 2006 a 2011. A meta é atingir 33% de redução em 2013;
- Não atingiram as metas de redução de consumo de água e de geração de resíduos por unidade faturada.

SOCIAIS

- A qualidade das relações com os principais públicos de relacionamento ficou aquém do que eles desejavam. Registraram queda de 73% para 70% no clima organizacional do público interno. A lealdade de CNs e CNOs também caiu, totalizando 19% e 24%, respectivamente.
- Criaram um modelo comercial inovador e empreendedor no México. Nos primeiros seis meses, registraram mais de 50% de crescimento do canal.
- Iniciaram um importante programa de desenvolvimento de seus líderes que vai incluir os 600 principais gestores da Natura no Brasil e nas Operações Internacionais.
- O Programa Trilhas tornou-se uma política pública que será levada a mais de 3 milhões de alunos em 2012, em parceria com o Ministério da Educação
- Arrecadou R\$ 8,4 milhões no Programa Crer para Ver, valor abaixo da meta de R\$ 13 milhões a que eles se propuseram a chegar.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Entre os destaques de 2011, a Natura foi eleita a segunda empresa mais sustentável do mundo pelo instituto de pesquisa canadense Corporate Knights. Foi a terceira vez que eles figuraram neste *ranking*. Também foram apontados como a 8ª companhia mais inovadora do mundo pela revista *Forbes* e tema de um case para a Harvard Business School. Veja no quadro abaixo os principais reconhecimentos do ano.

PRINCIPAIS PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS NATURA 2011**FINANÇAS**

<u>Reconhecimento</u>	<u>Organização</u>	<u>Categoria premiada</u>	<u>2011</u>
FT ArcelorMittal Boldness in Business Awards	Financial Times and ArcelorMittal	A Natura foi reconhecida entre as seis melhores empresas na categoria Meio Ambiente	x

INSTITUCIONAL

<u>Reconhecimento</u>	<u>Organização</u>	<u>Categoria premiada</u>	<u>2011</u>
As 10 Empresas Mais Inovadoras do Mundo	Forbes Magazine	As Empresas Mais Inovadoras do Mundo	8º
As 100 Empresas de Maior Prestígio	Revista Época Negócios	As Empresas de Maior Prestígio	2º
		Marca de maior prestígio na categoria Beleza	1º
		Empresas Mais Admiradas no Brasil	1º
As Empresas Mais Admiradas do Brasil	Revista Carta Capital	Empresas Mais Admiradas do Setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria	1º
		Ranking Mundial das Maiores Empresas de Venda Direta	3º
As companhias Top de venda direta do mundo (DSN Global 100: The Top Direct Selling Companies in the World)	Direct Selling News	Ranking da América Latina das Maiores Empresas de Venda Direta	1º
		Empresas mais éticas do mundo (World's Most Ethical Company)	1º
Empresas mais éticas do mundo (World's Most Ethical Company)	EthiSphere	Saúde e Beleza	1º

MARKETING PRODUTO E EMBALAGEM

<u>Reconhecimento</u>	<u>Organização</u>	<u>Categoria premiada</u>	<u>2011</u>
Prêmio Abre da Embalagem Brasileira	Abre - Associação Brasileira de Embalagem	Empresa do Ano	1º
		Embalagem de Cosméticos e Cuidados Pessoais: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Embalagem de Família de Produtos: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Sustentabilidade: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Design Estrutural - Funcionalidade: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Marketing - Estratégia de Comunicação: Nova linha Ekos Cabelos	1º

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

<u>Reconhecimento</u>	<u>Organização</u>	<u>Categoria premiada</u>	<u>2011</u>
Melhor Relatório Anual	Abrasca - Associação Brasileira das Companhias Abertas	Ranking das Companhias Abertas	3º
Prêmio CR Reporting Awards	Corporate Register	Melhor Relatório Integrado	1º

SUSTENTABILIDADE			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2011
As 20 Empresas Mais Conceituadas da Argentina	Jornal Clarin	Ranking de Compromisso Ambiental	2º
As 100 corporações mais sustentáveis do mundo (100 Most Sustainable Corporations in the World)	Corporate Knights Inc., Innovest Strategic Value Advisors, Asset 4 e Bloomberg.	As 100 Empresas Mais Sustentáveis do Mundo	2º
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista Exame	Uma das 20 Empresas-Modelos do Guia Exame de Sustentabilidade	x
Melhores Práticas de Responsabilidade Social - México	Centro Mexicano para la Filantropia	Melhores Práticas: Relação com a comunidade	1º
Ranking Fundação Chile: As Empresas Melhor Preparadas para as Mudanças Climáticas	Fundación Chile y Revista Capital	As empresas melhor preparadas para as mudanças climáticas	1º

EVOLUÇÃO DOS COMPROMISSOS

A Natura assume anualmente compromissos e metas para a evolução do desempenho socioambiental. Esses objetivos fazem parte do Orçamento Socioambiental (OSA) e são acompanhados mensalmente pelo Comitê Executivo da Natura. Para 2012, as metas permaneceram desafiadoras e foram ajustadas ao contexto operacional e de mercado vividos em 2011. No quadro abaixo, conheça os resultados do ano do relatório:

META 2011	DESEMPENHO 2011	META 2012
ÁGUA		
Reduzir em 3% o consumo total de água por unidade faturada.	NÃO ATINGIDA O consumo de água foi elevado em 14%	Manter o consumo de água em 0,40 litro por unidade produzida no Brasil. ¹
EDUCAÇÃO		
COLABORADORES		
Atingir 100 horas médias de treinamento, por colaborador, no Brasil.	NÃO ATINGIDA A Natura manteve a mesma média do ano anterior, de 90 horas.	Não há. O escopo da meta foi ampliado para incluir as Operações Internacionais (veja abaixo).
Registrar 88 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.	NÃO ATINGIDA A Natura registrou 85 horas.	Registrar 80 horas médias de treinamento, por Colaborador, em toda a Natura.
CONSULTORAS E CNOs		
Treinar 540 mil Consultoras e Consultores por tema ² .	ATINGIDA Registramos 566 mil CNs treinadas.	Treinar 1.005 mil Consultoras e Consultores por tema. ²
Arrecadar R\$ 13 milhões com a venda dos produtos da linha Crer para Ver.	NÃO ATINGIDA Registramos arrecadação de R\$ 8,4 milhões.	Arrecadar R\$ 10,3 milhões com a venda de produtos da linha Crer para Ver no Brasil e R\$ 2,5 milhões nas Operações Internacionais.
Chegar a 134 mil CNs engajadas no Movimento Natura.	NÃO ATINGIDA Quase 123 mil CNs se envolveram no Movimento Natura.	Manter em 123 mil o número de Consultoras e Consultores engajados no Movimento Natura.

Atingir 13% de penetração das Consultoras e Consultores no programa Crer para Ver no Brasil.	NÃO ATINGIDA Índice foi de 9,5%.	Atingir 11% de penetração das Consultoras e Consultores no programa Crer para Ver no Brasil e 17,7% nas Operações Internacionais.
MUDANÇAS CLIMÁTICAS		
Reduzir as emissões relativas de gases de efeito estufa (GEE) em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.	EM ANDAMENTO Até 2011, a redução foi de 25,4%.	Reduzir as emissões relativas de GEE em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.
Reduzir as emissões de GEE relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol em 10% até 2012, tomando como base as emissões de 2008.	EM ANDAMENTO A variação acumulada de 2008 a 2011 apresentou aumento de 11%.	Reduzir as emissões de GEE relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol em 10% até 2012, tomando como base as emissões de 2008.
QUALIDADE DAS RELAÇÕES		
COLABORADORES		
Alcançar 32% de lealdade do colaborador Brasil.	NÃO ATINGIDA Índice foi de 28%.	Alcançar 30% de lealdade do colaborador Brasil.
Atingir 76% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.	NÃO ATINGIDA A pesquisa de Clima registrou índice de 70%.	Atingir 74% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.
CONSULTORAS E CNOS		
Registrar 22% de lealdade com as Consultoras e Consultores no Brasil.	NÃO ATINGIDA O percentual foi de 19%.	Registrar 21% de lealdade com as Consultoras e Consultores no Brasil e 36% nas Operações Internacionais.
Atingir 37% de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras no Brasil. ³	NÃO ATINGIDA O percentual foi de 24%.	Atingir 33% de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras no Brasil.
CONSUMIDOR		
Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.	NÃO ATINGIDA O índice foi de 52%.	Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.
FORNECEDORES		
Manter 28% de lealdade dos fornecedores com a Natura.	NÃO ATINGIDA O índice foi de 27%.	Atingir 29% de lealdade dos fornecedores com a Natura.

COMUNIDADES FORNECEDORAS		
Registrar 44% de lealdade das comunidades fornecedoras.	NÃO COMPARÁVEL O índice foi de 28%, mas não é possível compará-lo ao resultado de 2010, pois houve modificações na metodologia.	Atingir 30% de lealdade das comunidades fornecedoras.
Atingir nota média de 3,67 na avaliação do BioQlicar, programa de desenvolvimento das comunidades.	EM ANDAMENTO Resultados só serão conhecidos em maio de 2012.	Atingir nota média de 3,76
RESÍDUOS		
Reduzir em 3% o peso total de resíduos gerados por unidade faturada.	NÃO ATINGIDA Peso total dos resíduos gerados por unidade faturada cresceu 3%.	Manter em 20 gramas por unidade produzida a quantidade de resíduos gerada no Brasil. ¹
SOCIOBIODIVERSIDADE		
AMAZÔNIA		
Não havia.	-	Gerar R\$ 136 milhões em volume de negócios na Região Amazônica, considerando a Natura e outros parceiros.
Não havia.	-	Alcançar o índice de 12% de participação das matérias-primas da Amazônia no volume de compras de insumos da Natura.
COMUNIDADES FORNECEDORAS		
Aumentar em 25% os recursos destinados às comunidades.	NÃO ATINGIDA Os recursos foram ampliados em 15%.	Distribuir R\$ 12 milhões em riquezas para as comunidades fornecedoras.
IMPACTO DOS PRODUTOS		
Eliminar o conservante parabeno do portfólio como ingrediente de formulação até 1º de julho de 2011.	ATINGIDA A Natura excluiu os parabenos como ingrediente de formulação de todos os produtos do seu portfólio.	Não há previsão de substituição de novos ingredientes em 2012.

1. Substituímos a métrica de unidade faturada por unidade produzida. Ou seja, deixamos de realizar o cálculo por meio das unidades comercializadas (faturadas) para considerar tudo aquilo que é, de fato, fabricado pela Natura (produzidas). Pelo novo cálculo, o consumo de água e a geração de resíduos foram reduzidos (leia mais sobre o tema na página 81).

2. A partir de 2012, teremos uma nova forma de acompanhar este indicador, registrando a participação de CNs por tema e contabilizando todas as interações de aprendizado das CN's. O treinamento por tema refere-se a diferentes ações, com temáticas e focos específicos.

3. Errata: a meta de lealdade de CNO para 2011 foi de 37% e não 40% como publicado no relatório de 2010.

Dentro desse tópico o tema de Governança é abordado e seu conteúdo tange as seguintes premissas: melhorar os padrões de governança corporativa, aprimorar as práticas e processos, e seu sistema de controle contra fraude e corrupção dentro da companhia, mantendo sua certificação SOx

Desde 2007, eles integram o Company Circle of Latin American Corporate Governance, tendo sido selecionados pelo International Finance Corporation, do Banco Mundial.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Natura é formado por sete membros sendo alguns deles independentes, com mandato de um ano, podendo ser renovado ao fim do período, desde que aprovado em Assembleia Geral.

Na escolha dos integrantes é levado em conta, entre outros fatores, a vivência executiva, o conhecimento em sustentabilidade e a ausência de conflitos de interesse.

Para apoiar suas decisões, o Conselho é auxiliado por quatro comitês de apoio, que se reúnem com periodicidade definida para realizar discussões prévias, estudar propostas e fazer recomendações ao Conselho.

Algumas ferramentas de gestão utilizadas pela Natura:

- Avaliação e auto avaliação da alta gestão;
- Assembléia geral ordinária;
- Governança Executiva.

GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos da Natura é um instrumento agregado ao ciclo de planejamento estratégico e considera os aspectos econômico, social e ambiental dentro de dois principais grupos: os estratégicos, que monitoram riscos capazes de afetar a continuidade da empresa; e os operacionais, que avaliam nossos processos internos, verificados de maneira periódica pelo gestor responsável e por sua equipe.

O aprimoramento contínuo dos mecanismos de avaliação de riscos nos principais temas da sustentabilidade fazem parte da estratégia da empresa. Apesar de não possuírem uma análise específica dos efeitos associados às mudanças climáticas no processo de gestão de risco, projetos de mitigação nessa empresa estão voltados aos impactos que o seu negócio pode gerar como o Programa Carbono Neutro e as ações para redução no consumo da água.

Os principais riscos e controles de todos os processos são identificados, incluindo os regulatórios e aqueles que abrem oportunidades tecnológicas ou de produtos para enfrentar os desafios que as mudanças climáticas impõem.

Eles possuem um mapa de riscos estratégicos acompanhado por todos os Comitês de apoio à governança corporativa e executiva.

REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO

O plano de remuneração da alta gestão da Natura procura estimular o empreendedorismo e o engajamento dos executivos, além de equilibrar ganhos de curto, médio e longo prazos, vinculando-os ao crescimento e à valorização da empresa.

Para um grupo de executivos, que envolve o diretor-presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores, a Natura atrela o ganho de forma consistente ao compromisso global da empresa através do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações.

AUDITORIA INTERNA

A equipe de auditoria interna da Natura reporta-se ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças em uma estrutura que garante a independência de atuação dos auditores, sem a interferência de qualquer outra área da companhia. Ao longo de um ano, em média são realizadas 29 auditorias na Natura, incluindo todos os países onde opera.

A auditoria interna da Natura contempla testes e procedimentos que avaliam o ambiente de controle, o que inclui as possibilidades de fraude e corrupção. Os casos comprovados levam ao desligamento do colaborador, e todas as operações estão sujeitas aos processos estabelecidos pela lei Sarbanes-Oxley.

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Tem como objetivo reconhecer e recompensar os executivos da Natura pelo seu desempenho e resultados do ano. O Sistema de Participação de Lucros e Resultados para a gestão é composto por múltiplos de salários, conforme o nível de atribuição do executivo na estrutura organizacional, e está

vinculado ao efetivo alcance das metas e à superação das expectativas mínimas de crescimento estabelecidas anualmente pela gestão.

Assim, o desempenho da Natura deve atingir um mínimo estipulado para que haja esse pagamento. Os critérios que determinam seu alcance consideram indicadores de desempenho, derivados do Planejamento Estratégico, distribuídos nas três dimensões do chamado *triple bottom line*:

- Econômicos – Ebitda3 consolidado, do Brasil e das Operações Internacionais;
- Sociais – Pesquisa de clima organizacional dos colaboradores Brasil e Operações Internacionais e índice de lealdade das Consultoras e Consultores Brasil;
- Ambientais – As emissões de carbono no Brasil e nas Operações Internacionais;
- Outros – Índice de Não Atendimento (INA), que representa o percentual de produtos não disponíveis para a venda no momento do pedido pelas Consultoras.

O montante anual total da participação nos lucros e resultados, base do programa de incentivo de longo prazo, não pode ultrapassar 10% do lucro líquido.

SISTEMA DE GESTÃO

O Sistema de Gestão Natura é a base de ação da empresa e ele se dá por processos. Dessa forma ela proporciona alinhamento à Essência e à Cultura Organizacional e estabelece requisitos que lhes permitem ser, ao mesmo tempo, dinamismo na condução negocial e assertivo operacionalmente.

O Sistema de Gestão Natura tem como base três dimensões: o indivíduo, a organização e as relações. Atua por meio de 12 componentes prioritários, que se relacionam entre si: liderança, planejamento estratégico, relações, sustentabilidade, aprendizagem, indivíduos, processos, marca, cultura, clientes, inovação e resultados *triple bottom line*.

Como um processo contínuo, o Sistema gera aprendizados e é aperfeiçoado constantemente, criando subsídios para que a Natura possa ser

avaliada com maturidade e também obtenha critérios comparativos com outras empresas.

Mudando o tópico do contexto para expectativas, as questões de estratégia, perspectivas, infraestrutura para crescimento, gestão de sustentabilidade, e oito pontos prioritários para a empresa.

ÁGUA

A ameaça de escassez de água potável no mundo representa um dos maiores riscos à vida em nosso planeta. Diante dessa relevância, o tema que já era um dos principais focos das iniciativas de redução do impacto de nossos produtos, tornou-se prioritário para a gestão da Natura no processo de revisão da matriz materialidade, realizado entre 2010 e 2011 (...)

Para conhecer o real impacto do nosso negócio nos recursos hídricos, há dois anos iniciamos um amplo diagnóstico de toda a cadeia produtiva – desde a extração das matérias-primas utilizadas na manufatura até a disposição final dos produtos. Os estudos nos permitiram conhecer os principais pontos de impacto do nosso negócio, considerando tanto o consumo de água, quanto o potencial de poluição do recurso hídrico.

Esse diagnóstico transformou-se no primeiro inventário de água da Natura. Também chamado de pegada hídrica, o levantamento foi desenvolvido de acordo com a metodologia do Water Footprint Manual, criado pelo Water Footprint Network (WFN), a primeira organização internacional destinada à promoção do uso sustentável, equitativo e eficiente de água. A Natura é parceira da WFN desde 2009 e foi a primeira empresa do setor de cosméticos do planeta a aplicar essa tecnologia. Além disso, somos a única companhia do mundo a contemplar nesse inventário a fase de uso dos produtos pelos consumidores.

Em paralelo, investimos em uma série de medidas que possibilitam o uso racional, o reaproveitamento e o tratamento da água utilizada em nossa operação. Em 2011, essas ações reduziram em 4,7% o consumo por unidade produzida *(lei mais na página 83)*.

EDUCAÇÃO

Acreditamos que a melhoria da qualidade da educação é fator-chave para o desenvolvimento de indivíduos conscientes e, portanto, capazes de promover uma sociedade mais justa e sustentável. Esse é um desafio coletivo, que deve extrapolar as fronteiras das organizações e das instituições da sociedade civil. É responsabilidade de todos. Para estruturar a nossa contribuição, debruçamo-nos em 2011 sobre a construção de uma nova arquitetura de educação para a Natura. Trata-se de uma matriz que orientará todas as nossas ações, internas e externas.

Nossas ações sobre a educação para a sustentabilidade buscam impulsionar uma cultura transformadora, que promova a excelência em nosso negócio e também nos dê condições de influenciar a definição de uma nova economia. Pretendemos aproveitar a estrutura de gestão da sustentabilidade que já dispomos para o negócio, que é referência empresarial, e a relação que estabelecemos com nossos públicos para atuar na conscientização sobre o tema para nossos colaboradores, fornecedores, Consultoras e Consultores e todos os públicos com os quais nos relacionamos.

Outro pilar fundamental da nossa estratégia de educação é o Instituto Natura. Criado em 2010, a organização sem fins lucrativos é responsável pelo nosso investimento social privado no Brasil e tem a promoção da educação de qualidade como seu foco de atuação. A maior expressão desse compromisso é o programa Crer para Ver, cujos recursos são obtidos por meio da venda de uma linha especial de produtos, no qual tanto a Natura quanto nossas Consultoras e Consultores abrem mão dos seus ganhos que são aplicados em projetos de melhoria da educação pública no Brasil e na América Latina. Almejamos oferecer tecnologias educativas para a sociedade, de maneira que possam influenciar positivamente as políticas públicas de educação e, assim, ampliar o alcance de nossas iniciativas. Foi o que ocorreu com o Projeto Trilhas, de estímulo à leitura e à escrita na Educação Infantil, que a partir de 2012 chegará a 2 mil municípios e 3 milhões de estudantes em parceria com o Ministério da Educação.

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

Empreendedorismo sustentável não é apenas um novo tema prioritário para a Natura, mas também um conceito ainda pouco difundido no ambiente de negócios. Esse é um assunto relevante para nossa estratégia, porém sabemos que ainda temos um caminho de aprendizado a trilhar para compreender de que maneira podemos contribuir para a sua promoção. No entanto, sabemos que nosso modelo comercial, baseado na venda direta, nos oferece a oportunidade de estimular ações de cunho socioambiental e multiplicar a força empreendedora de nossa rede de relações.

Em 2011, realizamos um painel de diálogo com os colaboradores para debater o tema. Algumas iniciativas já demonstram esse potencial, como o Programa Acolher, que incentiva e apoia projetos socioambientais desenvolvidos por CNs e CNOs, assim como a Rede de Relações Sustentáveis, que criamos no México. Nesse modelo de venda direta, lançado em meados de 2011, as Consultoras têm níveis de envolvimento com a Natura e vão ascendendo não apenas conforme seu resultado comercial, mas também por seu engajamento em projetos e iniciativas socioambientais nas comunidades onde vivem.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Em 2007, a Natura assumiu um dos seus mais importantes e ousados compromissos em relação ao meio ambiente: decidiu ser uma empresa carbono neutro. Isso significa que todas as emissões de gases do efeito estufa que geramos na produção de nossos produtos, incluindo toda a cadeia de valor, são compensadas por meio do investimento em programas de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis.

No entanto, sabemos que a maior contribuição que podemos dar ao planeta é a redução efetiva das nossas emissões. Dessa forma, comprometemo-nos a reduzir a 33% nossas emissões relativas entre 2006 e 2013. Até o final de 2011, alcançamos a redução relativa de 25,4%. Um objetivo adicional é diminuir em 10% nossas emissões absolutas (geradas no processo produtivo) entre 2008 e 2012. Até o fim de 2011, registramos um aumento de 11% nessas

emissões, desempenho que está associado a dificuldades na implantação de alguns projetos e que serão corrigidos em 2012.

Os compromissos que assumimos colocam a empresa em um cenário intenso de desafios e novos aprendizados. Para atingir a redução desejada, vivemos uma rotina de diagnóstico constante. Apesar dos nossos esforços, ainda somos vulneráveis a decisões externas como a composição da matriz energética brasileira, definida por políticas públicas. Com o aumento do uso de termelétricas, mais poluentes que as hidrelétricas, o fator de emissão da rede elétrica torna-se mais representativo no cálculo das emissões de carbono, impactando também nas emissões geradas pelas empresas usuárias da rede.

Outro ponto vital para o sucesso é o engajamento dos nossos colaboradores. Lançamos o desafio para nossos gestores de integrar o carbono na visão de negócio, de modo que o tema esteja presente nos mais diversos fóruns de discussão da companhia.

Em relação à compensação das emissões de 2010, em 2011, compramos pela primeira vez créditos de carbono de um projeto de compensação das emissões fora do Brasil, na Colômbia. Também lançamos um novo edital para seleção de projetos para neutralizar as emissões do biênio 2011-2012.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Acreditamos que o desenvolvimento da Natura e daqueles que se relacionam conosco depende do nosso potencial de buscar respostas aos desafios atuais de forma ampla e coletiva e dos laços que estabelecemos com os diversos públicos com os quais nos relacionamos.

Para transformar essa crença em ação, desenvolvemos práticas estruturadas de gestão de relacionamentos desde 2009, com canais de interação permanentes e engajamento com nossos públicos. Promovemos painéis de diálogo com o objetivo de colher subsídios sobre projetos estratégicos e iniciativas da empresa, além de avaliar a qualidade da relação.

Esse contato nos traz uma forma de pensar inovadora e soluções diferenciadas. Temos realizado um número cada vez maior de painéis *multistakeholder*, pois observamos que a reunião de diferentes olhares e de públicos com interesses diversos gera uma tensão criativa que nos incita a pensar a partir do ponto de vista do outro. Essa troca de ideias promove também a ampliação do conhecimento dos participantes que têm oportunidade de conhecer outras avaliações e impressões a respeito de um mesmo tema.

Realizamos, também, atividades que promovem o autodesenvolvimento e a ampliação da consciência sobre temas diversos, envolvendo participantes de diferentes públicos de relacionamento.

A interação com diversos públicos também ocorre virtualmente por meio do Natura Conecta ([www. naturaconecta.com.br](http://www.naturaconecta.com.br)), uma comunidade que serve como espaço para trocas de informações e diálogo.

Manter a qualidade das relações é um processo cada vez mais estratégico para a Natura e as percepções captadas nos diálogos tornam-se subsídios para o nosso planejamento estratégico

RESÍDUOS SÓLIDOS

Nos dois últimos anos, a Natura vem desenvolvendo um programa próprio de gestão de resíduos, que contempla também nossos parceiros, terceiros e consumidores. Sua proposta é transformar a gestão de resíduos em uma alavanca para a geração de novos negócios, envolvendo um processo contínuo de inovação, construção coletiva, adaptação e inclusão social.

Desenvolvemos uma metodologia e aplicamos na elaboração do primeiro inventário de geração de resíduos da Natura, incluindo todo o ciclo de vida. Esse trabalho permitiu à organização realizar um diagnóstico mais amplo sobre o tema em toda a sua cadeia produtiva. Esses dados guiarão o planejamento da gestão de resíduos sólidos para os próximos anos na Natura.

Além das diretrizes internas, acreditamos que o gerenciamento efetivo dos resíduos e a consequente redução dos impactos só vão ocorrer diante de um

esforço coletivo, que envolva corporações, poder público, associações de catadores, sociedade civil e demais elos da cadeia de produção e consumo. No âmbito setorial, participamos da elaboração de um plano que está sendo liderado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e tem o objetivo de favorecer o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, especialmente nas questões de logística reversa de embalagens pós-consumo (descartadas pelos consumidores).

SOCIOBIODIVERSIDADE

Nossa experiência de mais de uma década utilizando os ativos da biodiversidade brasileira em nossos produtos e distribuindo riquezas a partir do conhecimento tradicional, é uma prova do potencial desses recursos para a geração de riqueza para o País de forma sustentável.

Há 11 anos, desenvolvemos um modelo de produção que envolve o relacionamento com comunidades fornecedoras, que se caracterizam como cooperativas e associações em diversos municípios do Brasil, majoritariamente na Região Amazônica. Estabelecemos com essas comunidades a criação de cadeias produtivas que se pautam pelo preço justo, pela remuneração do uso do patrimônio genético e valorização do conhecimento tradicional. Esse relacionamento é baseado na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional que considera as diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Reconhecemos nesse modelo produtivo uma proposta de valor e geração de renda para centenas de famílias, indutora de desenvolvimento regional e de conservação ambiental. Por isso, procuramos fomentar as discussões sobre o uso sustentável de produtos e serviços da sociobiodiversidade e defendemos o estabelecimento de um novo marco legal para acesso à biodiversidade, que favoreça o uso sustentável do patrimônio genético nacional e das manifestações tradicionais associadas. Queremos que essa relação seja

indutora de pesquisa, produção e conservação da diversidade biológica do patrimônio cultural dessas regiões.

Essa discussão nunca foi tão oportuna quanto nos anos recentes. Depois de estabelecer 2010 como o Ano da Biodiversidade, a ONU definiu o período de 2011 a 2020 como a Década das Nações Unidas para a Biodiversidade, na qual vai estimular os governos a divulgarem os resultados de suas estratégias nacionais, considerando a proteção à diversidade biológica e aos serviços que ela nos oferece.

PROGRAMA AMAZÔNIA

Ao reconhecer a importância da Amazônia para o País e a trajetória de atuação da Natura nessa região, pretendemos colocar nossa marca a serviço da criação de propostas de desenvolvimento sustentável para a região, que acolha seus habitantes e conserve a floresta em pé. Lançado em 2011, o Programa Amazônia amplia e reforça esse compromisso e pretende ser indutor de novos negócios sustentáveis a partir da ciência, inovação, cadeias produtivas e empreendedorismo local. Essas iniciativas devem ter foco na socio-biodiversidade e na valorização do conhecimento tradicional e da cultura da região. Já no primeiro ano, o projeto movimentou R\$64,8 milhões na região.

Para tanto, definimos três frentes de atuação interligadas:

Ciência, Tecnologia e Inovação – Seguindo o modelo de inovação aberta, adotado há mais de cinco anos pela Natura, temos o objetivo de desenvolver conhecimento “na” Amazônia, “sobre” a Amazônia e “para” a Amazônia. Queremos estimular novas pesquisas e contribuir para a fixação de pesquisadores e cientistas locais em sua região de origem. Em 2012, vamos construir o Centro de Conhecimento e Inovação da Natura em Manaus e reunir pesquisadores locais e da Natura. Nossa meta é conectar uma rede de mais de mil pesquisadores de diversas instituições até 2020.

Cadeias Produtivas Sustentáveis – Ampliaremos a nossa produção na Amazônia a partir de Benevides (PA) onde mantemos uma unidade fabril desde 2007. A nova fábrica começa a ser instalada em 2012 e ocupará uma área de

172 hectares. Nosso objetivo é estimular a formação de uma rede de comunidades agroextrativistas locais, incentivando o desenvolvimento produtivo local e o empreendedorismo social. A expectativa é elevar a compra de insumos da Amazônia de 11% para 30% e chegar a 10 mil famílias até 2020.

Fortalecimento Institucional – Queremos definir planos e iniciativas para o desenvolvimento sustentável local, atuando de forma conjunta com organizações da sociedade civil, governos locais, empresas nacionais e estrangeiras, agentes financeiros e outros parceiros. Um exemplo dessa articulação com a sociedade foi a definição dos temas prioritários do Programa Amazônia, feito de forma coletiva e colaborativa, em um processo de diálogo que envolveu cerca de 100 pessoas das mais diversas formações e atuações do Pará, do Amazonas e de estados vizinhos. Esse trabalho ajudou a aprimorar a estratégia do programa e definiu nossas prioridades de atuação: Educação; Empreendedorismo; Conservação, Valoração e Uso Sustentável da Biodiversidade; Justiça Social e Cidadania; Políticas Públicas e Cultura.

Entendemos a inovação como um processo que deve permear todas as nossas atividades, de modo transversal. Ela está no centro da nossa criação de valor e se expressa não apenas em nossos produtos, mas também em nosso modelo comercial, sistema de gestão e nas relações que estabelecemos com nossos públicos de relacionamento e com a toda a sociedade. Como consequência dessa busca constante, fomos eleitos a 8ª empresa mais inovadora do mundo pela revista *Forbes*, em pesquisa divulgada em julho de 2011. Único representante brasileiro no *ranking* das 50 companhias mais inovadoras, alcançamos resultado próximo a ícones da inovação em todo o mundo, como Apple (5ª posição) e Google (7º lugar).

Depois de elaborarmos em 2010 nossa Visão 2030 (documento que projeta o futuro e busca definir nosso papel nesse novo mundo) e a visão de inovação da Natura, trabalhamos para consolidar a governança do processo de inovação e o melhor direcionamento para nossa atuação.

Aperfeiçoamos a definição dos nossos quatro diferenciadores de inovação que, alinhados ao planejamento estratégico, orientam nosso processo criativo e embasam a pesquisa em ciência e tecnologia e a inovação aberta. São diretrizes estratégicas que incluem novas competências – além das ciências clássicas – e trazem uma abordagem mais integral. Além dos métodos tradicionais, abrangem as mais avançadas ciências e tecnologias, a preocupação com a redução do impacto socioambiental, e o nosso desejo de criar produtos que provoquem um fluxo de experiências de *bem estar bem* em nossos consumidores.

Diferenciadores de inovação da Natura:

- _ Ciências clássicas e avançadas de pele e cabelo
- _ Tecnologias sustentáveis
- _ Ciências do bem-estar e relações
- _ Sentidos, design e experiências

Alguns exemplos recentes de nossa capacidade de inovação estão presentes ao longo deste relatório, como o desenvolvimento da pegada hídrica (*leia mais na página 25*), o lançamento do Programa Amazônia (*leia mais na página 28*) e a criação da submarca VôVó, que traz o conceito pioneiro de celebrar a relação entre avós e netos.

Para apoiar essas e outras inovações, investimos entre 2,5% e 3% da nossa receita líquida anualmente em ciência, tecnologia e na criação de redes de conhecimento. Em 2011, o investimento chegou a R\$ 146,6 milhões. Também recebemos incentivos fiscais para inovação e fomento por meio de parcerias com instituições como Finep, BNDES, CNPq e FAPs. Em 2011, esses incentivos ultrapassaram os R\$ 11 milhões em recursos reembolsáveis e não reembolsáveis.

Acompanhamos regularmente nosso índice de inovação, que segue no nível considerado ideal pela companhia – entre os 55% e 65%. Esse indicador

demonstra a participação que os produtos lançados nos últimos 24 meses têm na receita da Natura.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

A Natura possui um modelo de governança estruturado para a gestão da inovação, aprimorado em 2011 com a criação do Comitê de Ideias e Conceitos, que passou a se concentrar na definição de ideias de longo prazo. Na gestão cotidiana eles atuam em quatro grandes frentes: Pesquisa e Tecnologia; Desenvolvimento de Produtos; Segurança do Consumidor; e Parcerias e Fomento.

Segundo eles a gestão do funil de produtos teve seu detalhamento ampliado com especificações e critérios bem definidos de valoração à marca, oferecendo requisitos mais sólidos para o início de um projeto ou produto. Para a Natura o conceito de valor da marca inclui além da marca, pegada ambiental, entre outros benefícios.

INOVAÇÃO ABERTA

A Natura está em busca contínua por soluções criativas e inovadoras para seus desafios de ciência e tecnologia e acreditam na colaboração e na construção coletiva como instrumentos eficazes na geração de inovação. Assim eles possuem um programa conhecido como *open innovation*.

Ele contempla parceria com laboratórios, e instituições de ensino e para a comunicação com essa comunidade a Natura criou uma plataforma de comunicação e relacionamento o NATURA CAMPUS (www.naturacampus.com.br).

Os usuários têm acesso à agenda de relacionamento do programa, informações sobre atividades e eventos relevantes da Natura e seus parceiros, e dados de pesquisas e estudos de caso que realizamos, reforçando nosso compromisso em compartilhar aprendizados e favorecer a realização de novas pesquisas.

INOVAÇÃO COMERCIAL

Os negócios também entram no escopo de inovação da Natura, assim ela desenvolveu inovações no modelo de vendas diretas no Brasil e no mundo,

envolvendo meios digitais e meios de comunicação em sinergia com o contexto local.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

A Natura acredita nos relacionamentos e na promoção um ambiente de diálogo com os públicos que impactam ou são impactados pelo seu negócio. E trata de forma transparente seus ganhos e perdas nessa questão.

Uma ferramenta utilizada para isso são os painéis de diálogo *multistakeholder* – que envolvem representantes de mais de um público de relacionamento. Essa troca de ideias promove a ampliação do conhecimento dos participantes que têm a oportunidade de confrontar diferentes avaliações e impressões a respeito de um mesmo tema, fomentando a participação coletiva na elaboração da matriz de materialidade da empresa.

Além disso, a Natura promove atividades voltadas ao autodesenvolvimento e à ampliação de consciência dos públicos sobre temas como relacionamento, espiritualidade e sustentabilidade. Uma dessas ações é o programa “Você Tem Fome de Quê”, ciclo de palestras e encontros destinados aos colaboradores e aos parceiros, que estimulam o debate sobre temas ligados à proposta de valor da Natura. A Ouvidoria também é um canal de comunicação importante dentro da empresa.

O documento abre toda a metodologia de recursos humanos utilizada pela Natura e entra na relação entre a empresa e seus fornecedores, assim eles apresentam o programa para isso.

PROGRAMA QLICAR

O Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental & Social e Relacionamento) é o programa de desenvolvimento de fornecedores da Natura. Ele conta com indicadores críticos de nível de serviço e monitoramento das questões sociais dos parceiros, de forma a estar metodologicamente alinhado à estratégia de cadeia sustentável de suprimento.

Dessa forma os fornecedores precisam informar seus investimentos em educação para os colaboradores, segurança do trabalho, inclusão social e

investimentos na comunidade. Os fornecedores de insumos, produtos acabados, serviços relacionados à marca e atendimento às Consultoras e Consultores passam por esse processo.

Esse é um procedimento de alinhamento às propostas de transparência em toda a cadeia de valor segundo as diretrizes do GANTSCh (Global Action Network for Transparency in the Supply Chain) programa de capacitação desenvolvido pela Global Reporting Initiative (GRI), que incentiva a elaboração de relatórios de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. No Brasil, o programa é desenvolvido pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e conta com *workshops* e atividades durante o período médio de um ano.

Além disso, todos os contratos firmados pela Natura com seus fornecedores têm cláusulas referentes a direitos humanos, como riscos envolvendo o trabalho infantil e o trabalho forçado ou análogo ao escravo.

DIRETRIZES DE RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES FORNECEDORAS

A Natura pauta esse relacionamento pela Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional, elaborada a partir das diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica, estabelecida pela Organização das Nações Unidas. Uma série de requisitos são analisados já no início do relacionamento: existência de uma organização social juridicamente formalizada; experiência de gestão administrativa e de projetos; relacionamento com outros os parceiros locais; gestão participativa dos associados e práticas sustentáveis de manejo ambiental; experiência anterior de relação com o mercado; e controles de rastreabilidade de produção.

PROGRAMA BIOQLICAR

O BioQlicar é o programa de monitoramento e desenvolvimento similar ao Qlicar, com foco exclusivo nas comunidades fornecedoras. Conta com dois grupos de indicadores: Bio, que aborda os recursos humanos, sociais, ambientais, físicos e econômicos com os quais a sociedade local conta para promover seu desenvolvimento; e Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento) – que trata do monitoramento

do desempenho produtivo dos fornecedores rurais. Com o acompanhamento da *performance* e ações de desenvolvimento, o BioQlicar auxilia a preparação para o relacionamento das comunidades com o mercado de forma geral.

REPARTIÇÃO DE BENEFÍCIOS E PATRIMÔNIO CULTURAL

A Natura trabalha o tema de repartição de benefícios com base na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado. A premissa é repartir benefícios ao se perceber diferentes formas de valor nos acessos que eles realizam. As práticas associadas a esse conceito definem a forma como esses recursos serão divididos e os pagamentos serão associados ao número de matérias-primas produzidas a partir de cada planta e ao sucesso comercial dos produtos para os quais essas matérias-primas servem de insumo.

DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para estimular o desenvolvimento das comunidades fornecedoras e das localidades que estão no seu entorno, a empresa tem um programa de fomento específico, com recursos próprios da Natura. Os recursos são investidos em projetos que beneficiam o fortalecimento social dos grupos e auxiliam em questões como a conservação ambiental, a valorização cultural, apoio à criação de fontes de renda alternativas, segurança alimentar, a articulação intersetorial e a formação de lideranças. Além disso, as associações parceiras recebem da Natura apoio para busca de outros recursos para seus projetos próprios.

LOBBY E INFLUÊNCIA SOCIAL

A Natura defende a realização do lobby político, desde que dentro dos mais estritos padrões éticos e amparado pelo princípio da transparência e amparado por uma legislação que ainda não existe no Brasil.

A forma de entender lobby da Natura se aproxima da forma americana de entendê-lo e não da forma brasileira, o que reforça seu caráter inovador enquanto empresa.

Outra diretriz que baliza as atividades da empresa é a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, que estabelece normas de conduta para o relacionamento com o poder público, zelando pela sua certificação SOx.

AS PEGADAS DA NATURA

Na tabela abaixo a empresa mostra alguns números relativos aos seus resultados no ano referencia do relatório:

<p>1. EXTRAÇÃO E TRANSPORTE DE MATÉRIAS-PRIMAS E EMBALAGENS (FORNECEDORES DIRETOS E INDIRETOS).</p> <p>R\$ 4,3 BILHÕES distribuídos para fornecedores pela compra de insumos e serviços.</p> <p>81% dos fornecedores satisfeitos.</p> <p>37 ATIVOS florestais certificados.</p> <p>117.276 TONELADAS de gases do efeito estufa (GEEs) emitidas com a extração e o transporte de matérias-primas e embalagens (44% do total emitido pela Natura).</p> <p>21.299 TONELADAS de GEEs emitidas por fornecedores diretos (processo e transporte à Natura), 8% do total.</p>	<p>2. PROCESSO INDUSTRIAL E PROCESSOS INTERNOS.</p> <p>R\$ 634 MILHÕES distribuídos para colaboradores, na forma de benefícios e salários, valor cerca de 18% abaixo de 2010.</p> <p>R\$ 147 MILHÕES investidos em inovação.</p> <p>0,40 LITRO de água consumidos por unidade produzida, redução de 4,7%.</p> <p>20 GRAMAS de resíduos gerados por unidade produzida, redução de 13%.</p> <p>24.731 TONELADAS de GEEs emitidas nos processos internos (9% do total).</p>
<p>3. VENDA DE PRODUTOS (TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO).</p> <p>R\$ 2,9 BILHÕES distribuídos para consultoras por ganhos relacionados à venda dos produtos, valor cerca de 6% maior em 2011.</p> <p>1,4 MILHÃO de consultoras em todas as operações, crescimento de 16,3%.</p> <p>19% de índice de lealdade das consultoras, contra 21% em 2010.</p> <p>24% de índice de lealdade das CNOs, contra 33% em 2010.</p> <p>164 novos produtos lançados.</p> <p>38.279 TONELADAS de GEEs emitidos no transporte de produtos para consultoras e consumidores (14% do total emitido pela Natura).</p>	<p>4. USO DE PRODUTOS E DESCARTE DE EMBALAGENS. <small>EN26</small></p> <p>17% de refis sobre itens faturados no Brasil.</p> <p>123 MPT/KG é o impacto das embalagens por quantidade de produto¹.</p> <p>63.431 TONELADAS de GEEs emitidas no descarte final de produtos e embalagens.</p> <p><small>1. Indicador também contempla impacto na extração e transformação de embalagens.</small></p>
<p>INDICADORES TRANSVERSAIS.</p> <p>1,4 BILHÃO recolhidos para o governo em impostos diretos e indiretos, valor no mesmo patamar do ano anterior.</p> <p>763 MILHÕES distribuídos para acionistas em dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa, crescimento de 18%.</p>	<p>R\$ 830,9 MILHÕES de lucro líquido, alta de 11,7%.</p> <p>R\$ 5,5 BILHÕES de receita líquida, alta de 8,9%.</p> <p>R\$ 1,4 BILHÃO de Ebitda, expansão de 13,4%.</p> <p>25,5% de margem Ebitda (ante 24,5% em 2010).</p> <p>R\$ 70 MILHÕES investidos em sustentabilidade.</p>

A Natura alia o seu crescimento à intensificação de programas e práticas ambientais, a fim de mitigar e reduzir os impactos provocados por ela e os estendem na sua cadeia produtiva.

Essa abordagem guiou iniciativas para redução do carbono, consumo de água e geração de resíduos, construindo os temas prioritários da Natura. Para o acompanhamento e quantificação a ferramenta utilizada foi a criação de indicadores.

INSTITUTO NATURA E OS VALORES SOCIAIS DA NATURA

O Instituto Natura é uma organização sem fins lucrativos criada em 2010 para fortalecer e ampliar as iniciativas de Investimento Social Privado. A diretriz da Natura é a educação.

Em 2011 a Natura celebrou com o Ministério da Educação uma parceria no Projeto Trilhas para política pública. Realizado pelo Instituto Natura com coordenação técnica da Comunidade Educativa Cedac, o Trilhas é uma metodologia que incentiva a leitura, a escrita e a oralidade de estudantes de 6 anos. A iniciativa oferece técnicas e materiais de formação e apoio à prática dos professores e diretores das escolas participantes, contribuindo para o desenvolvimento de estudantes na fase inicial de alfabetização.

A principal fonte de recursos do Instituto Natura vem do Programa Natura Crer para Ver – linha especial de produtos não cosméticos, cujo lucro é revertido para o Instituto. As Consultoras e Consultores se engajam nas vendas em prol de seu benefício social, sem obter ganhos. Em 2011, a arrecadação do Crer para Ver ficou aquém da meta da empresa, chegando a R\$ 8,4 milhões. Embora abaixo do resultado recorde de 2010, o volume é duas vezes maior do que o alcançado em 2009, comprovando a tendência de ampliação do Programa nos dois últimos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social, apesar de ter nascido focada nos efeitos socioambientais das atividades empresariais, cujo mote é a preservação dos valores éticos e morais, de cidadania e civilidade, tem sido rasamente pautada pelo Marketing Social de cunho utilitário.

Apesar da interface entre esses dois conceitos, reduzir as ações sociais de uma empresa à uma simples metodologia é desprezar muito da construção

social e toda sua profundidade, impedindo o seu amadurecimento e aceleração condizentes aos parâmetros da sociedade atual.

Além disso, dois outros pontos importantes nesse fechamento de análise são os aspectos culturais da Responsabilidade Social, na forma de Ação Social no Brasil, os quais demonstram um forte vínculo de dependência do governo caracterizada pelo assistencialismo, e também à cultura da filantropia em detrimento à cultura do investimento de impacto, diferente de outros lugares do globo.

Nesse sentido, o Marketing Social precisa ser repaginado a fim de atender às premissas do empoderamento, da autonomia, da dignidade humana e da relação com os stakeholders, valores considerados como importantes dentro de um escopo de ação social, tanto ou mais do que os indicadores quantitativos, antigamente valorizados.

O exemplo analisado trouxe todo esse aspecto inovador e efetivo do Marketing Social, trouxe o conceito e a quantificação em formato de indicadores como modelo, o emprego de programas bem definidos para cada diretriz e construiu um cenário coerente e a priori efetivo de preocupação e ação sócio ambiental inclusive desdobrando sua participação nas políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ANDREASEN, A.R. *Challenges for the science and practice of social marketing*. In: GOLDBERG, M.E; FISHBEIN, M; MIDDLESTADT; S.E. ***Social marketing – theoretical and practical perspectives***. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

ARAÚJO, E.T. ***Parcerias entre Governo e Terceiro Setor: Discursos, Práticas e Desafios***. Artigo para a disciplina de Políticas Sociais e Novos Modelos de Gestão Pública. Curso de Especialização em Estratégias de Comunicação, Mobilização e Marketing Social, UnB/ Unicef/ John Snow do Brasil, Brasília, 2001.

COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**, 4ª ed., São Paulo: Atlas. 1997.

COSTA, T. M. Z. A. Marketing Social Assegura Conquista de Novos Clientes. **Gazeta Mercantil**, p. 5, 31 out. 2000.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. O Marketing e a Sociedade: Responsabilidade Social e Ética no Marketing. In: **Princípios de Marketing**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993, cap.23, p.426-442.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing contra a Pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGS, empresas e governos**. 1ª Ed, Rio Grande do Sul: Bookman, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

LOBO, L. O que é Marketing Social, In: MONTORO, Tânia Siqueira (org.) **Comunicação e Mobilização Social**. 1997. Brasília: UnB, p.p. 66-7, Série Mobilização Social, vol.1.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas, CD-ROM, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24. 2000, **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

PAGLIANO, A. G. A. *et al.* **Marketing Social: O Novo Mandamento para as Organizações**.1999. f. Monografia (MBA Executivo em Marketing) - IBMEC, São Paulo.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Conceito e evolução do marketing social. Conjuntura Social**. São Paulo. ano 1, n. 1 , p. 25-9, mai. 1999.

SCHOMMER, P. C. Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: Algumas Questões sobre as “Especificidades” do Campo e o Perfil dos Gestores. In: CONGRESSO NACIONAL DAS APAES, 20. 2001, Fortaleza - CE, **Anais...** Brasília: Federação Nacional das APAEs, 2001, p.273-278.

THOMPSON, M; PRINGLE, H. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000